

Interim Management in der Unternehmenskommunikation und Transformation

Markt, Mandate, Business Cases und Erfolgsfaktoren



Whitepaper von
Dr. Wolfgang Griepentrog

Ausgabe 2026/2027

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Editorial.....	3
<i>Wenn es darauf ankommt.....</i>	<i>3</i>
<i>Das Wichtigste in Kürze</i>	<i>4</i>
Teil I: Was Kommunikationsführung auf Zeit leistet	5
<i>Was Interim Management in der Unternehmenskommunikation ist und wie sie Transformationen unterstützt.....</i>	<i>5</i>
<i>Brücken bauen, wenn das Bisherige nicht mehr überzeugt und das Neue noch nicht greifbar ist....</i>	<i>6</i>
<i>Warum Unternehmenskommunikation als eigenständige Interim-Disziplin an Bedeutung gewinnt 7</i>	
<i>Das Transformationsparadox.....</i>	<i>8</i>
<i>Was ein Interim-Mandat wirtschaftlich bewirkt – und wie sich sein Wert messen lässt</i>	<i>8</i>
Teil II: Drei Einsatzfälle	11
<i>Die Kommunikationsleitung fällt weg.....</i>	<i>11</i>
<i>Restrukturierung und Transformation brauchen Orientierung</i>	<i>12</i>
<i>Die Kommunikation muss neu aufgestellt werden.....</i>	<i>14</i>
<i>Wenn Tradition auf Transformation trifft: Warum Interim-Kommunikationsmanagement in Familienunternehmen besonders wertvoll ist</i>	<i>15</i>
Teil III: So arbeitet ein Interim Manager	18
<i>Vom ersten Gespräch bis zur Übergabe.....</i>	<i>18</i>
Teil IV: Die richtige Entscheidung treffen	20
<i>Lösung wählen: Wann ist Interim Management die richtige Antwort – und wann nicht?</i>	<i>20</i>
<i>Person auswählen: Woran Sie den richtigen Interim Manager erkennen</i>	<i>21</i>
<i>Mandat vereinbaren: Wie aus einem Auftrag wirksame Führungsverantwortung wird</i>	<i>22</i>
Teil V: Marktreport 2026/27	24
<i>Der Interim-Markt in Zahlen</i>	<i>24</i>
Fünf Empfehlungen für Entscheider	26
Über den Autor.....	27
<i>Weitere Infos</i>	<i>27</i>
<i>Jetzt Kontakt aufnehmen: Ein Gespräch schafft Klarheit</i>	<i>28</i>
Quellen	29

Editorial

Wenn es darauf ankommt

Seit achtzehn Jahren werde ich gerufen, wenn es in der Kommunikation eines Unternehmens ernst wird: wenn die Kommunikationsleitung ausfällt, eine Restrukturierung ins Stocken gerät oder eine Kommunikationsfunktion mit dem Wandel des Unternehmens nicht mehr Schritt hält.

Dabei erlebe ich immer wieder: Auch eine gute Strategie bewirkt wenig, wenn die Führungskräfte sie nicht in konkrete Entscheidungen und Handeln übersetzen und die Organisation keine Orientierung findet. Gerade im Umbruch entsteht

eine kritische Lücke: Das Alte trägt nicht mehr, das Neue ist noch nicht im Alltag angekommen.

Als Interim-Kommunikationsleiter höre ich auf die unterschiedlichen Stakeholder, erkenne verdeckte Widersprüche und bringe diese Erkenntnisse in

Führungsentscheidungen ein. Ich übernehme Verantwortung dafür, dass aus strategischen Absichten verständliche Orientierung und konkretes Handeln werden.



In rund sechzig Prozent meiner Mandate war ich von Beginn an eingebunden. In den übrigen vierzig Prozent wurde ich erst gerufen, als Vertrauen und Rückhalt bereits gelitten hatten. Das sind Erfahrungswerte aus meiner Praxis, keine repräsentative Statistik. Sie zeigen, wie viel vom richtigen Zeitpunkt abhängt.

Darin liegt auch ein blinder Fleck des Interim-Marktes: Unternehmenskommunikation ist für die Führung von Krisen und Transformationen wesentlich, wird in den einschlägigen Marktstudien aber nicht als eigener Teilmarkt erfasst. Kommunikationskompetenz wird häufig nachgefragt; wie oft Unternehmen dafür eine eigenständige Führungsfunktion auf Zeit besetzen, bleibt statistisch offen. Die Bedeutung der Aufgabe ist deshalb nicht mit ihrer Sichtbarkeit in den Marktdaten gleichzusetzen. [1–4]

Zugleich ist der Interim-Markt unübersichtlicher geworden. Neue Anbieter und KI-generierte Profile erleichtern die Selbstdarstellung; tatsächliche Mandats- und Führungserfahrung müssen umso sorgfältiger geprüft werden. Gerade bei der Unternehmenskommunikation kommt es darauf an, Beratung, fachliche Unterstützung und echte operative Führungsverantwortung zu unterscheiden.

Dieses Whitepaper ordnet die Unternehmenskommunikation als Führungsaufgabe im Interim Management ein – ohne eine statistisch nicht belegte Marktgröße zu behaupten. Es zeigt, wann Kommunikationsführung auf Zeit gebraucht wird, was einen Interim Executive von Beratern, Change-Spezialisten und reinen Vakanzmanagern unterscheidet und woran sich sein Wertbeitrag erkennen lässt. Drei Einsatzfälle, konkrete Mandatserfahrungen und

ein nachvollziehbares Vorgehen verbinden fachliche Einordnung mit praktischer Entscheidungshilfe.

Herzlich

Dr. Wolfgang Griepentrog

Interim Manager | Corporate Advisor

wordvalues.de

Das Wichtigste in Kürze

Kommunikation verbindet unternehmerische Entscheidungen mit den Menschen, die sie umsetzen. Sie macht unterschiedliche Interessen sichtbar, schafft Orientierung und unterstützt Führungskräfte dabei, Veränderung glaubwürdig zu erklären und im Alltag zu verankern. Sie ersetzt weder gute Strategien noch konsequentes Handeln.

Gerade in Umbrüchen entsteht jedoch eine Lücke: Die Anforderungen an Kommunikation steigen, während Zuständigkeiten unklar werden, Budgets sinken oder erfahrene Leitung fehlt. Diese Spannung macht den zeitlich begrenzten Einsatz erfahrener Kommunikationsverantwortlicher relevant.

Kommunikation ist eine zentrale Anforderung, aber kein separat vermessener Teilmarkt. In der Heuse-Studie nennen 52 Prozent der Interim Manager Kommunikationsfähigkeit als besonders geforderte weiche Qualifikation im Projekt. Die Marktstudien erfassen Unternehmenskommunikation jedoch nicht als eigenständigen Teilmarkt.

Wie groß die Nachfrage nach entsprechender Führungsverantwortung ist, lässt sich daraus nicht beziffern. [1, 2, 4]

Eine zeitlich begrenzte Besetzung kann die Lücke schließen, wenn Diagnose, Entscheidungsbefugnisse und Umsetzung im Mandat zusammenkommen. Entscheidend ist, was nach der Übergabe funktioniert – nicht allein, wie schnell eine Position besetzt wurde.

Worum geht es?

Abschnitt

Die Kommunikationsleitung fällt kurzfristig aus

Teil II

Ein Veränderungsprogramm braucht Orientierung

Teil II

Die Kommunikationsfunktion soll neu ausgerichtet werden

Teil II

Einsatzform, Auswahl und Mandatsstart klären

Teil IV

Teil I: Was Kommunikationsführung auf Zeit leistet

Was Interim Management in der Unternehmenskommunikation ist und wie sie Transformationen unterstützt

Interim Manager in der Unternehmenskommunikation sind Führungskräfte auf Zeit. Je nach Auftrag leiten sie eine Kommunikationsfunktion oder verantworten die Kommunikation eines kritischen Vorhabens – mit vereinbarten Befugnissen, Ressourcen und Ergebnissen. Der Unterschied zu punktueller Unterstützung liegt in der unmittelbaren Einbindung in die Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse des Unternehmens.

Damit unterscheidet er sich deutlich von anderen Lösungen:

- **Strategieberatungen** analysieren, entwickeln Optionen und können Transformationen auch in der Umsetzung begleiten. Der Interim Executive übernimmt darüber hinaus eine konkrete Linien- oder Projektführungsrolle und verantwortet deren operative Ergebnisse.
- **Agenturen** bringen spezialisierte Expertise, Kreation und Umsetzungskapazität ein. Der Interim Executive führt die Kommunikationsfunktion auf Auftraggeberseite, setzt Prioritäten und stellt die Verbindung zu den unternehmerischen Entscheidungen sicher.
- **Interne Führungskräfte** kennen Geschichte, Kultur und Beziehungen des Unternehmens. Der Interim Executive ergänzt diesen Blick um Unabhängigkeit, Erfahrung aus anderen Organisationen und die Fähigkeit, eingefahrene Routinen zu hinterfragen – ohne die interne Expertise zu ersetzen.

Der besondere Wert liegt in der Verbindung von Diagnose und Umsetzung: Verdeckte Interessen, widersprüchliche Deutungen und frühe Warnsignale werden erkennbar; daraus entstehen Entscheidungsgrundlagen, Prioritäten und wirksame Kommunikationsprozesse. Das Management gewinnt einen Sparringspartner, der zugleich Veränderungen in der Organisation praktisch verankert.

Beratungen entwickeln Analysen und Optionen und können Umsetzungen begleiten; Agenturen liefern spezialisierte Leistungen; interne Verantwortliche kennen Kultur und Beziehungen. **Ein Interim-Mandat ergänzt diese Beiträge dort, wo zusätzlich unmittelbare Steuerung, unabhängige Perspektive und ein klar befristeter Ergebnisauftrag gebraucht werden.** Auch ein reines Vakanzmandat kann sinnvoll sein – die Neuausrichtung der Funktion ist eine mögliche, nicht zwangsläufige Zusatzaufgabe.

Brücken bauen, wenn das Bisherige nicht mehr überzeugt und das Neue noch nicht greifbar ist

Mein persönliches Interim-Verständnis

In Transformationen erlebe ich immer wieder eine kritische Phase: Bisherige Strukturen, Werte und Erfolgsrezepte verlieren an Überzeugungskraft. Die neue Ausrichtung ist strategisch beschlossen, aber noch nicht im Selbstverständnis und Handeln der Organisation angekommen. Gerade dann brauchen Menschen Klarheit, Orientierung und verlässliche Entscheidungen.

Oft zeigt sich eine Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Unternehmen wollen innovativ, agil und kundennah sein, während gewachsene Hierarchien, Routinen und Einzelinteressen Veränderungen erschweren. Führungskräfte sollen Zuversicht vermitteln, obwohl sie selbst noch nach Antworten suchen. Wird diese Diskrepanz durch beschönigende Botschaften überdeckt, entstehen Unsicherheit, Widerstand und Vertrauensverlust.

Kommunikation, die diese Kluft verdeckt, wird Teil des Problems. Kommunikation, die sie sichtbar macht und überwinden hilft, wird zum Hebel der Veränderung.

Genau hier setze ich als Interim Executive an. Ich höre den unterschiedlichen Stakeholdern zu, erkenne auch unausgesprochene Erwartungen und Konflikte und mache sichtbar, wo Selbstbild und Wirklichkeit auseinanderfallen. Kommunikation ist dabei Frühwarnsystem und Sensor der Organisation. Sie hilft, überholte Annahmen zu hinterfragen, kritische Erkenntnisse in Managemententscheidungen einzubringen und eine offene, tragfähige Entscheidungskultur zu stärken.

Doch Erkenntnis allein verändert nichts. Ich übernehme operative Führungsverantwortung, um gemeinsam mit dem Management Orientierung zu schaffen, neue Maßstäbe in konkretes Handeln zu übersetzen und Führungskräfte wie Mitarbeitende zur Umsetzung zu befähigen. Nicht mehr Botschaften sind entscheidend, sondern Kommunikation, die Menschen hilft, mit Veränderungen tatsächlich umzugehen.

Darin sehe ich meine Aufgabe als Brückenbauer: zwischen gewachsener Identität und notwendiger Erneuerung, zwischen den Perspektiven der Stakeholder und den Entscheidungen des Managements, zwischen strategischem Anspruch und gelebter Wirklichkeit.

So wird Kommunikation zu einem wirksamen Führungsinstrument – und zu einem Beitrag für Vertrauen, Entscheidungsqualität und die Handlungsfähigkeit des Unternehmens.

Warum Unternehmenskommunikation als eigenständige Interim-Disziplin an Bedeutung gewinnt

KI, Kostendruck, geopolitische Veränderungen und Fachkräftemangel zwingen Unternehmen, Geschäftsmodelle, Abläufe und Zuständigkeiten neu zu ordnen. Damit wachsen nicht nur die Anforderungen an strategische Entscheidungen, sondern auch an deren Vermittlung und Umsetzung. Mitarbeitende, Betriebsräte, Kunden, Finanzierer und Öffentlichkeit betrachten Veränderungen aus unterschiedlichen Perspektiven und verfolgen unterschiedliche Interessen.

Werden diese Perspektiven nicht frühzeitig berücksichtigt, entstehen konkurrierende Deutungen, Unsicherheit und Widerstände. Was die Unternehmensführung als Zukunftsinvestition versteht, kann in der Belegschaft als Sparprogramm wahrgenommen werden. Kommunikation hat deshalb eine wichtige Frühwarnfunktion: Sie erkennt unterschiedliche Erwartungen, unausgesprochene Konflikte und mögliche Umsetzungsbarrieren und bringt diese Erkenntnisse in die Entscheidungsprozesse ein.

Was offiziell beschlossen wurde, ist noch lange nicht das, was die Organisation verstanden hat – geschweige denn umgesetzt.

Unternehmenskommunikation ist seit Langem eine strategische Managementfunktion. Angesichts der vielfältigen Umbrüche gewinnt sie jedoch zusätzlich an Bedeutung: Unternehmen benötigen erfahrene Kommunikationsverantwortliche, die Orientierung schaffen, unterschiedliche Stakeholderinteressen zusammenführen und Veränderungen organisatorisch wie kommunikativ begleiten.

Im Interim-Markt wird dieser Bedarf bislang nicht entsprechend sichtbar. Die einschlägigen Marktstudien erfassen Unternehmenskommunikation nicht als eigenständigen Teilmarkt, obwohl kommunikative Führungsaufgaben in zahlreichen Mandaten eine wesentliche Rolle spielen. [1, 2, 4]

Die Konsequenz: Unternehmenskommunikation sollte nicht nur als begleitende Leistung anderer Interim-Mandate verstanden werden, sondern als eigenständige, gezielt mandattierbare Führungsfunktion – insbesondere dort, wo Vakanzen, Transformationen oder die Neuausrichtung der Kommunikationsorganisation besondere Erfahrung und unmittelbare Handlungsfähigkeit erfordern.

Das Transformationsparadox

Je dringlicher Veränderungen werden, desto stärker beansprucht das Tagesgeschäft die Ressourcen, die für ihre Umsetzung benötigt werden. Unternehmen müssen sich verändern, während sie gleichzeitig ihre Leistungsfähigkeit sichern.

Interim Management kann dieses Dilemma entschärfen: durch zusätzliche Führungskapazität, einen unabhängigen Blick auf bestehende Strukturen und die unmittelbare Umsetzung notwendiger Veränderungen.

Was ein Interim-Mandat wirtschaftlich bewirkt – und wie sich sein Wert messen lässt

„Was kostet das?“ ist die Frage, die meist gestellt wird. „Was kostet es, wenn wir es nicht tun?“ ist die Frage, die zählt.

Die wirtschaftliche Frage lautet nicht nur, was ein Mandat kostet, sondern welche Risiken, Verzögerungen und Opportunitätskosten sich durch eine handlungsfähige Kommunikation vermeiden oder begrenzen lassen. Nutzen entsteht beispielsweise durch schnellere Abstimmungen, belastbare Stakeholderbeziehungen, effizientere Strukturen und die bessere Umsetzung strategischer Entscheidungen. Ob und in welchem Umfang diese Effekte eintreten, muss im Einzelfall überprüft werden.

Der Wertbeitrag entlang der Wirkungsstufen

Der Bezugsrahmen des Kommunikations-Controllings unterscheidet Ressourcen und Leistungen (Input/Output), Veränderungen bei Zielgruppen (Outcome) und Beiträge zu Organisationszielen (Outflow). Für ein Interim-Mandat empfiehlt sich, diese Stufen mit konkreten Indikatoren, Ausgangswerten und Verantwortlichkeiten zu verbinden. So bleiben beobachtete Wirkungen von plausiblen, aber nicht nachgewiesenen Geschäftseffekten getrennt. [8]

Wirkungsstufe	Was sich verändert	Mögliche Indikatoren und Nachweise
Input / Output	Ressourcen und Leistungen	Budget- und Agenturkosten, Durchlaufzeiten, umgesetzte Maßnahmen; Vorher-nachher-Vergleich und Rechnungsgrundlage erforderlich.
Outcome	Wirkungen bei Stakeholdern	Verständnis, Akzeptanz, Vertrauen, Nutzungsverhalten; nur mit dokumentierter Erhebung, Bezugsgruppe und Ausgangswert als Messergebnis ausweisen.

Outflow	Beitrag zu Unternehmenszielen	Beispielsweise geringere Reibungsverluste oder vermiedene Verzögerungen; wirtschaftliche Zurechnung benötigt Vergleichsszenario und Prüfung anderer Ursachen.
---------	-------------------------------	---

Häufig werden Studien von Prosci und McKinsey zur Bedeutung von Change Management und Führung herangezogen. Eine globale McKinsey-Befragung zeigt: Unter 24 untersuchten Transformationspraktiken war offene Kommunikation über Fortschritte am stärksten mit dem Transformationserfolg verbunden. Wo das Topmanagement organisationsweit offen über Fortschritte und Erfolge kommunizierte, berichteten die Befragten achtmal so häufig von einer erfolgreichen Transformation wie dort, wo dies nicht geschah. [10]

Den Wertbeitrag berechnen

Der Return on Interim Management folgt einer einfachen Logik:

$$\text{RoIM} = (\text{Nutzen} - \text{Kosten}) \div \text{Kosten}$$

Illustrative Modellrechnung, kein dokumentierter Mandatserfolg: Ein neunmonatiges Mandat verursacht Gesamtkosten von 300.000 Euro. Wenn ihm nach einer nachvollziehbaren Wirkungsanalyse ein zusätzlicher wirtschaftlicher Nutzen von 2 Millionen Euro zurechenbar wäre, läge der Netto-RoIM bei $(2.000.000 - 300.000) \div 300.000 = 5,67$ beziehungsweise rund 567 Prozent. Das Bruttonutzen-Kosten-Verhältnis betrüge 6,67. In der Praxis sind Zeiträume, Alternativverläufe, weitere Einflussfaktoren und Unsicherheiten offenzulegen. [6]

Auch Nichtstun hat einen Preis – aber nicht jede Führungslücke verursacht automatisch sechsstellige Schäden. Eine belastbare Rechnung setzt bei den konkreten Risiken des Unternehmens an: Welche Entscheidungen bleiben liegen? Welche Programme verzögern sich? Welche zusätzlichen Aufwände entstehen? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass die kommunikative Führungslücke diese Folgen mitverursacht? Erst aus transparenten Annahmen wird eine seriöse wirtschaftliche Entscheidungsgrundlage.

Ein doppelter Führungswert

Die Wirkung eines Mandats zeigt sich auf zwei Ebenen: in den konkret verantworteten Ergebnissen der Kommunikationsfunktion und in der gestärkten Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit des Managements. Dazu gehören etwa abgestimmte Prioritäten, belastbare Dialogformate und nachvollziehbare Entscheidungen. Der zweite Effekt kann über die Mandatsdauer hinausreichen; er ist nicht automatisch finanziell quantifizierbar. [6]

82 Prozent der von AIMP befragten Auftraggeber sind überzeugt, dass Interim Manager Change-Prozesse leichter umsetzen können als festangestellte Führungskräfte. Die Aussage beruht auf der Einschätzung von 117 befragten Kunden, nicht auf einem gemessenen

Erfolgsvergleich. [1] Der RoIM ist dabei ein wichtiges, aber nicht das einzige Bewertungskriterium. Gerade in der Kommunikation müssen kurzfristige Ergebnisse und längerfristige Wirkungen unterschieden werden – etwa verbesserte Entscheidungsfähigkeit, stabilere Stakeholderbeziehungen oder die Sicherung von Reputation.

Damit sind die möglichen Wirkungen beschrieben. Wie unterschiedlich sie in der Praxis entstehen, zeigen die drei typischen Einsatzsituationen des folgenden Teils.

Vertiefung: Die ausführliche Herleitung des RoIM mit Kostenvergleich und Erfolgsfaktoren enthält der Beitrag „Interim Management in Kommunikation & Marketing“ des Autors im Praxishandbuch „Kommunikationsmanagement“ (Luchterhand, Ausgabe Dezember 2025, Kapitel 2.121). Weitere Mandatsbeispiele zeigt der Interimistics-Beitrag „Der ROI eines Interim Managers“. [6, 7]

Teil II: Drei Einsatzfälle

Drei wiederkehrende Ausgangssituationen bestimmen den Einsatz: eine unerwartete Leitungsvakanz, ein Veränderungsprogramm mit erheblichem Kommunikationsbedarf oder die notwendige Neuaufstellung der Funktion. Die folgenden Beispiele aus der Praxis des Autors illustrieren jeweils den spezifischen Auftrag und seine möglichen Ergebnisse.

Die Kommunikationsleitung fällt weg

Die Leitung ist weg. Die Verantwortung bleibt.

Bei einer Vakanz stellen sich sofort praktische Fragen: Wer priorisiert laufende Themen, entscheidet über kritische Botschaften und sichert den Kontakt zu Mitarbeitern, Medien, Kunden und Geschäftspartnern?

Eine Vakanz betrifft weit mehr als das Tagesgeschäft. Auf dem Spiel stehen Vertrauen, gewachsene Beziehungen und die Handlungsfähigkeit der Kommunikation. Kommunikationslöcher entstehen schnell. Vertrauens- und Reputationsverluste noch schneller.

Der Auftrag konzentriert sich zunächst auf Stabilität: Team und Dienstleister erhalten klare Zuständigkeiten, laufende Prozesse werden gesichert und kritische Stakeholderbeziehungen betreut. Je nach Ausgangslage können Verbesserungen vorbereitet werden, ohne die spätere Festbesetzung vorwegzunehmen.

Erwarteter Nutzen: Verlässliche Abläufe und gesicherte Beziehungen während der Übergangszeit. Weitergehende Verbesserungen sind gesondert zu vereinbaren und zu überprüfen.

Praxisbeispiel 1 – Stabilisierung der Kommunikation in einem internationalen Automobilzulieferer

Nach wiederholten Wechseln an der Unternehmensspitze und in der Kommunikationsleitung wurde die zentrale Kommunikations- und Marketingfunktion einer internationalen Industriegruppe mit rund 30 Mitarbeitenden im Interim-Mandat übernommen. In einer sensiblen Restrukturierungsphase galt es, die operative Handlungsfähigkeit zu sichern, Ressourcenengpässe zu überbrücken und verlässliche Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse wiederherzustellen.

Das Mandat umfasste die Führung der Kommunikationsorganisation sowie die enge Zusammenarbeit mit Gesellschafter und Topmanagement. Parallel wurde die strategische Neuaufstellung vorbereitet: Zuständigkeiten, gruppenweite Standards, Abstimmungswege und Steuerungskennzahlen wurden überprüft und weiterentwickelt, erste Verbesserungen umgesetzt.

Erkenntnis: Bei einer Führungsvakanz geht es nicht allein darum, den laufenden Betrieb aufrechtzuerhalten. Gerade nach wiederholten Führungswechseln muss Interim Management Vertrauen und Handlungsfähigkeit sichern und zugleich die Voraussetzungen für eine dauerhaft leistungsfähige Organisation schaffen.

Praxisbeispiel 2 – Krisenkommunikation und Überbrückung mehrerer Vakanzen bei Philipp Holzmann

Während der existenziellen Krise und Restrukturierung des damals führenden deutschen Baukonzerns wurden über einen Zeitraum von rund zwei Jahren vier Kommunikationsfunktionen parallel auf Zeit übernommen: Pressesprecher, PR-Management, Geschäftsberichtsverantwortung und Leitung der internen Kommunikation.

In enger Abstimmung mit Vorstand, Interim-CEO und Kommunikationsleitung galt es, die nationale und internationale Kommunikationsfähigkeit unter außergewöhnlichem wirtschaftlichem und öffentlichem Druck zu sichern. Das Mandat umfasste die operative Steuerung der internen und externen Krisenkommunikation, die Abstimmung mit Medien, Finanzmarkt, Politik und Geschäftspartnern sowie die Kommunikation mit Führungskräften und Beschäftigten.

Durch konsistente Botschaften, kontinuierliche Medienarbeit und verlässliche Stakeholderkommunikation wurde die Handlungsfähigkeit der Unternehmenskommunikation während der Restrukturierung gesichert. Damit erhielt die Unternehmensführung die notwendige kommunikative Unterstützung, um auch unter hoher Unsicherheit gegenüber unterschiedlichen Anspruchsgruppen handlungsfähig zu bleiben.

Erkenntnis: In einer existenziellen Unternehmenskrise muss Kommunikation weit mehr leisten als schnelle Reaktionen auf öffentliche Ereignisse. Sie muss unterschiedliche Stakeholderinteressen koordinieren, Orientierung trotz unvollständiger Informationen ermöglichen und die Handlungsfähigkeit der Unternehmensführung sichern.

Restrukturierung und Transformation brauchen Orientierung

Eine Strategie kann beschlossen sein, ohne dass ihre Konsequenzen in der Organisation verstanden oder akzeptiert werden. Gerade unter Zeitdruck entsteht dann eine Lücke zwischen Plan und Umsetzung. Sie ist für das Scheitern vieler Change-Prozesse mitverantwortlich.

Zu klären ist, welche internen und externen Stakeholdergruppen in welcher Form von der Veränderung betroffen sind, welche Erwartungen auseinandergehen und welche Fragen Führungskräfte noch nicht beantworten können.

Restrukturierungen, IT-Transformationen, Digitalisierung und existenzgefährdende Krisen benötigen deshalb eine Kommunikation, die Unsicherheit nicht überspielt, sondern Rückmeldungen aufnimmt und für Entscheidungen nutzbar macht. Die Zuständigkeit dafür ist in vielen Vorhaben nicht eindeutig geregelt. Unter Zeitdruck wird das akut.

Der Auftrag umfasst die Kommunikations- und Dialogarchitektur des Vorhabens: Betroffenheiten und Interessen, Erwartungen, Befindlichkeiten und unterschiedliche Verständnis-Perspektiven erfassen, Entscheidungen verständlich erläutern, Führungskräfte vorbereiten, Einwände zurückspeiegeln und Meilensteine in der richtigen Taktung begleiten. Kommunikation fungiert dabei auch als Frühwarnsystem für Risiken der Umsetzung.

Erwarteter Nutzen: Eine nachvollziehbare Veränderungsrichtung auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses, früh erkannte Konflikte und bessere Voraussetzungen für abgestimmtes Handeln, Vertrauen und Unterstützung. Auswirkungen auf Termine, Budget und Akzeptanz sind im Detail projektbezogen zu messen.

Praxisbeispiel 1 – Vertriebsrestrukturierung in einem Lebensmittelkonzern

Bei der grundlegenden Neuorganisation des Vertriebs wurden die bislang eigenständigen Vertriebsaktivitäten verschiedener Divisionen und Marken in einer zentralen Vertriebsgesellschaft zusammengeführt. Das Interim-Mandat umfasste die Konzeption und operative Umsetzung der Change-Kommunikation bis zum Rollout.

Eine systematische Kommunikations- und Dialogarchitektur band Führungskräfte, Vertriebsmannschaft und relevante Stakeholder ein. Sie berücksichtigte unterschiedliche Interessen und informelle Dynamiken, unterstützte die Positionierung des neuen Führungsteams und schuf Orientierung für den Übergang in die neue Organisation. Zugleich wurde die interne Positionierung des Veränderungsprojekts innerhalb der europäischen Konzernorganisation begleitet.

Die Restrukturierung wurde laut Mandatsdokumentation früher als ursprünglich vorgesehen eingeführt. Die Kommunikation leistete einen Beitrag zur Vorbereitung und Begleitung dieses Übergangs; ihr Anteil am Projekterfolg lässt sich nicht isoliert beziffern.

Erkenntnis: Bei tiefgreifenden Reorganisationen reicht es nicht, neue Strukturen zu erklären. Entscheidend ist, unterschiedliche Interessen und informelle Dynamiken frühzeitig zu erkennen, Führungskräfte einzubinden und die Veränderung durch einen systematischen Dialog bis zur Umsetzung zu begleiten.

Praxisbeispiel 2 – Entflechtung eines IT-Unternehmens bei laufendem Betrieb

Ein IT-Unternehmen mit rund 500 Beschäftigten, verantwortlich für den Betrieb von mehr als 30.000 IT-Arbeitsplätzen, wurde bei laufendem Geschäftsbetrieb in drei eigenständige Gesellschaften mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen aufgeteilt.

Gemeinsam mit der Projektleitung wurde eine systematische Change- und Kommunikationsarchitektur entwickelt und umgesetzt. Sie stärkte die Führungskräfte in ihrer Veränderungsverantwortung, schuf regelmäßige Dialogformate und machte durch kontinuierliches Stakeholdermanagement und Barometerabfragen Stimmungen, Widerstände und Projektrisiken frühzeitig sichtbar.

Im Verlauf des Programms stieg die gemessene aktive Unterstützung durch Fach- und Führungskräfte von 30 auf über 95 Prozent. Das rund 50.000 Personentage umfassende Entflechtungsprogramm wurde zudem schneller und kostengünstiger als geplant abgeschlossen. Das Change- und Kommunikationsmanagement leistete dazu einen wesentlichen Beitrag, ohne dass sich sein Anteil am Gesamtergebnis isoliert beziffern lässt.

Erkenntnis: Bei komplexen Restrukturierungen entscheidet nicht allein die technische und organisatorische Planung. Erst wenn Führungskräfte Verantwortung übernehmen, Interessen und Widerstände frühzeitig erkannt werden und die Organisation den Wandel aktiv unterstützt, entstehen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung.

Die Kommunikation muss neu aufgestellt werden

Nicht immer liegt das Problem in einem einzelnen Vorhaben. Mitunter passt die Kommunikationsorganisation insgesamt nicht mehr zu Strategie, Geschäftsmodell oder Tempo des Unternehmens. Oder sie ist nicht effizient organisiert.

Dann geht es um Zuständigkeiten, Kompetenzen, Prozesse, Technologien, Dienstleister und eine nachvollziehbare Steuerung von Aufwand und Wirkung.

Auslöser können starkes Wachstum, neue Geschäftsmodelle, tiefgreifende Reorganisationen oder veränderte Anforderungen an die Unternehmensführung sein. In solchen Situationen reicht es oft nicht, einzelne Kommunikationsmaßnahmen zu verbessern. Die Funktion selbst muss neu ausgerichtet werden.

Der Auftrag reicht von der Bestandsaufnahme über die Priorisierung bis zur Umsetzung einer neuen Kommunikationsarchitektur. Dazu können Team- und Agentursteuerung, neue Rollen, Budgetoptimierung, KPI-Systeme und die Vorbereitung einer dauerhaften Nachfolge gehören.

Erwarteter Nutzen: Eine funktionierende Organisation mit klaren Schnittstellen, überprüfbaren Leistungen und Ressourcen, die zu den tatsächlichen Aufgaben passen.

Praxisbeispiel – Digitalisierung und Aufbau der CIO-Kommunikation in einem Verkehrsunternehmen

Zwei aufeinanderfolgende Interim-Mandate verbanden die kommunikative Begleitung eines strategischen Digitalisierungsprojekts mit dem anschließenden Aufbau der CIO-Kommunikation als eigenständiger Linienfunktion.

Im ersten Mandat wurde das Change- und Kommunikationsmanagement eines konzernweiten Digitalisierungsprojekts konzipiert und operativ umgesetzt. Das Vorhaben zielte darauf, mehr als 40 bestehende IT-Systeme durch eine einheitliche digitale Infrastruktur abzulösen. Eine Kommunikationsroadmap, systematische Meilensteinkommunikation und kontinuierlicher Stakeholderdialog unterstützten die Einführung neuer digitaler Prozesse und förderten deren Akzeptanz bei Führungskräften und Fachbereichen.

Im zweiten Mandat wurde die interne und externe Kommunikation des CIO-Bereichs während einer grundlegenden IT-Reorganisation als eigenständige Linienfunktion aufgebaut und geführt. Neue Kommunikationsstrukturen und -kanäle, ein klares Profil der IT-Organisation und die Verankerung eines kundenorientierten Selbstverständnisses bildeten die Schwerpunkte. Zielgruppenspezifische Führungs- und Mitarbeiterkommunikation begleitete den Wandel; KPIs dienten der Überprüfung von Veränderungsfortschritten. Zugleich leistete das Mandat einen Beitrag zur Entwicklung einer eigenständigen CIO-Kultur und zur Positionierung der IT als leistungsfähiger Partner der Fachbereiche.

Erkenntnis: Strategische Digitalisierung braucht Kommunikation, die Veränderung ermöglicht. Eine neu aufgestellte IT-Organisation braucht darüber hinaus eine dauerhaft handlungsfähige Kommunikationsfunktion. Interim Management kann beides leisten – als projektbezogene Führungsaufgabe und beim Aufbau einer eigenständigen Linienfunktion.

Wenn Tradition auf Transformation trifft: Warum Interim-Kommunikationsmanagement in Familienunternehmen besonders wertvoll ist

Familienunternehmen schöpfen ihre Stärke aus langfristigem Denken, unternehmerischer Verantwortung, gewachsenen Werten und persönlichen Beziehungen. Diese Bindungen können Veränderungen erleichtern, aber auch erschweren. Wo Familie, Eigentum und Führung eng miteinander verflochten sind, beeinflussen persönliche Loyalitäten, informelle

Entscheidungswege und über Jahrzehnte gewachsene Überzeugungen auch strategische Weichenstellungen.

Besonders deutlich wird das bei der Unternehmensnachfolge. Scheidet eine prägende Unternehmerpersönlichkeit aus, muss nicht nur eine Führungsposition neu besetzt werden. Auch Vertrauen, Autorität und Identifikation müssen sich neu entwickeln. Ähnliche Spannungen entstehen, wenn Geschäftsmodelle, Strukturen oder Führungsprinzipien verändert werden: Wirtschaftliche Notwendigkeiten treffen auf ein Selbstverständnis, das dem Unternehmen lange Orientierung gegeben hat.

Hier wird Kommunikation zur Brücke zwischen gewachsener Identität und notwendiger Erneuerung. Sie macht unterschiedliche Erwartungen von Eigentümerfamilie, Management, Mitarbeitenden und Geschäftspartnern sichtbar, erkennt verdeckte Konflikte und hilft, eine gemeinsame Vorstellung von der künftigen Ausrichtung zu entwickeln. Dabei geht es nicht nur darum, Veränderungen überzeugend zu vermitteln. Kommunikation muss auch Erkenntnisse aus der Organisation in Managemententscheidungen einbringen und Führungskräfte wie Mitarbeitende bei der Umsetzung unterstützen.

Gerade in solchen Situationen kann Interim Management einen besonderen Wertbeitrag leisten. Ein erfahrener Interim-Kommunikationsmanager bringt eine unabhängige Perspektive ein, ohne selbst Teil gewachsener Loyalitäts- und Interessenstrukturen zu sein. Anders als ein externer Berater kann er zugleich operative Führungsverantwortung übernehmen, sensible Fragen moderieren und neue Kommunikationsstrukturen unmittelbar aufbauen und verankern. Seine zeitlich begrenzte Einbindung ermöglicht Veränderungen, ohne bestehende Führungsstrukturen dauerhaft zu verändern.

Voraussetzungen sind ein klares Mandat, das Vertrauen der Eigentümerfamilie und der Geschäftsführung sowie Diskretion und kulturelles Verständnis. Entscheidend ist, die gewachsene Identität des Unternehmens nicht als Gegensatz zur Veränderung zu behandeln, sondern als Ausgangspunkt für eine neue, gemeinsam getragene unternehmerische Ausrichtung.

Praxisbeispiel – Aufbau der Kommunikationsfunktion und Begleitung des Generationswechsels in einem Familienunternehmen

In einem Familienunternehmen der Kreislaufwirtschaft mit rund 500 Millionen Euro Umsatz wurde im Rahmen eines 21-monatigen Interim-Mandats der Zentralbereich Kommunikation und Marketing neu aufgebaut und mit einem sechsköpfigen Team geführt. Organisationsstrukturen, Verantwortlichkeiten, Governance und Jahresplanung wurden entwickelt, die Kommunikationsfunktion als unternehmerische Steuerungsfunktion etabliert und die Nachfolgeführungskraft rekrutiert.

Parallel wurden Markenpositionierung und Unternehmensnarrative entlang der Werte der Gesellschafterfamilie neu ausgerichtet. Im Generationswechsel auf Gesellschafterebene übernahm der Interim Executive zudem eine beratende und moderierende Rolle: Unterschiedliche Perspektiven wurden zusammengeführt, sensible Erwartungen aufgegriffen und der Dialog zwischen den Generationen unterstützt.

Erkenntnis: In Familienunternehmen entsteht der Wert eines Interim-Mandats besonders dort, wo organisatorische Neuaufstellung und unternehmerischer Generationswechsel ineinandergreifen. Entscheidend ist, neue Führungs- und Kommunikationsstrukturen zu etablieren, die zur gewachsenen Identität passen und zugleich den Wandel ermöglichen.

Teil III: So arbeitet ein Interim Manager

Vom ersten Gespräch bis zur Übergabe

Ein gutes Interim-Mandat beginnt vor dem ersten Arbeitstag. Sind Auftrag, Erwartungen und Handlungsspielraum geklärt, folgt ein strukturiertes Vorgehen in sechs Phasen – von der ersten Orientierung über die operative Umsetzung bis zur geordneten Übergabe. Jede Phase hat ein klares Ziel und führt zu einem überprüfbaren Ergebnis.

Innerhalb der **ersten 30 Tage** sollen ein belastbares Lagebild, eine priorisierte Roadmap und erste sichtbare Fortschritte entstehen. Welche Ergebnisse tatsächlich erreichbar sind, hängt von Ausgangslage, Entscheidungsbefugnissen und Krisendruck ab. Wichtig ist, die Erwartungen daran frühzeitig mit dem Auftraggeber zu vereinbaren.

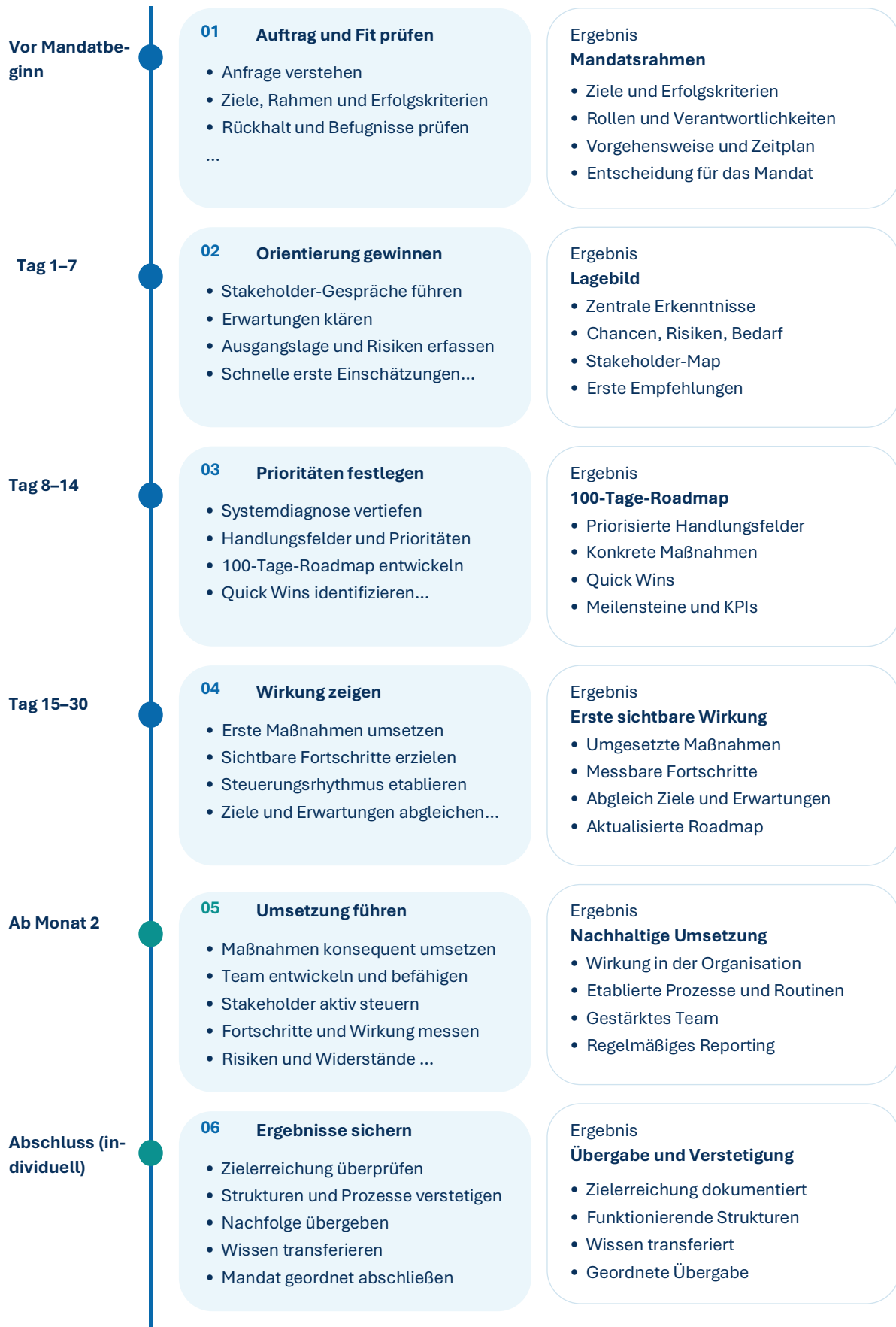
Bis etwa **Tag 90** liegt der Schwerpunkt auf konsequenter Umsetzung: Führungs- und Kommunikationsroutinen werden gefestigt, Entscheidungen nachvollziehbar gesteuert und Fortschritte anhand vereinbarter Kriterien überprüft. Eine einheitliche Richtung ist das Ziel, keine pauschale Erfolgsgarantie.

Startpunkt und Tempo richten sich nach der Lage: In der Krise steht die Stabilisierung am Anfang, bei einer Vakanz die Sicherung der Führung, in einer geplanten Transformation Analyse und Beteiligung. Nach dem Mandat kann der Interim Manager die weitere Umsetzung als Fractional Manager begleiten, an wenigen Tagen pro Woche.

Weiterlesen auf Interimistics

[Erwartungsmanagement im Interim Projekt](#) zeigt, wie die ersten 30 Tage in der Praxis aussehen. [Die Quick-Win-Falle](#) erklärt, warum schnelle Erfolge allein kein Mandat tragen.

Wie daraus eine Entscheidung über Umfang und Form der Unterstützung wird, behandelt der nächste Teil.



Teil IV: Die richtige Entscheidung treffen

Lösung wählen: Wann ist Interim Management die richtige Antwort – und wann nicht?

Nicht jedes Kommunikationsproblem erfordert einen Interim Manager. Eine vakante Leitungsposition, eine stockende Transformation oder eine überlastete Kommunikationsabteilung können ähnliche Symptome zeigen, aber unterschiedliche Ursachen haben. Entscheidend ist deshalb, vor einer Beauftragung zu klären, **welche Kompetenz fehlt, welche Verantwortung übernommen werden muss und wie dringlich eine Lösung ist.**

Interim Management bietet sich besonders dann an, wenn eine Organisation kurzfristig zusätzliche Entscheidungs- und Umsetzungskapazität auf Leitungsebene benötigt – etwa um eine kritische Vakanz zu überbrücken, eine Transformation kommunikativ zu steuern oder die Kommunikationsfunktion neu auszurichten. Besteht dagegen lediglich ein begrenzter Bedarf an Spezialwissen, kreativen Leistungen oder zusätzlicher Produktionskapazität, können eine Agentur, ein spezialisierter Berater oder eine Festanstellung wirtschaftlicher und fachlich geeigneter sein.

Nicht immer ist die Ursache des Problems bereits ausreichend geklärt. In solchen Fällen kann eine fokussierte Bestandsaufnahme oder ein Quick Check zunächst die Risiken, Handlungsoptionen und den tatsächlichen Unterstützungsbedarf sichtbar machen. Ein zeitlich begrenzter Change-Sprint eignet sich, wenn ein klar umrissenes Veränderungsvorhaben unmittelbar bearbeitet und seine Umsetzbarkeit überprüft werden soll.

Die richtige Entscheidung beginnt nicht mit der Wahl eines Interim Managers, sondern mit einer präzisen Diagnose des unternehmerischen Problems.

Welche Lösung passt?

Ausgangssituation	Geeignete Lösung	Entscheidendes Argument
Die Kommunikationsleitung fällt kurzfristig aus; wichtige Entscheidungen stehen an.	Interim-Mandat	Sichert ohne längere Vakanz die Entscheidungsfähigkeit und operative Steuerung.
Eine Transformation stockt; Stakeholderinteressen, Führungskommunikation und Umsetzung müssen koordiniert werden.	Interim-Mandat mit Transformationsauftrag	Verbindet die Klärung von Widerständen und Interessen mit der Steuerung konkreter Maßnahmen.
Die Kommunikationsorganisation muss strategisch und strukturell neu ausgerichtet werden.	Interim-Mandat mit Aufbau- oder Restrukturierungsauftrag	Ermöglicht die Umsetzung neuer Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten bis zur Übergabe.

Ursachen, Risiken oder Umfang des Problems sind noch unklar.	Quick Check oder vertiefte Situationsanalyse	Schafft eine fundierte Grundlage für die Entscheidung, ob und welche Unterstützung notwendig ist.
Ein klar abgegrenztes Veränderungsvorhaben soll kurzfristig umgesetzt werden.	Sechswöchiger Change-Sprint	Konzentriert Ressourcen auf ein definiertes Ergebnis, ohne sofort ein umfassendes Mandat einzugehen.
Die Unternehmensführung benötigt eine externe Perspektive, aber keine zusätzliche operative Leitung.	Beratung oder Executive Sparring	Ergänzt vorhandene Führungskompetenz, ohne eine neue Leitungsstruktur einzurichten.
Es fehlen vor allem Fachwissen, Kampagnenkapazität oder spezialisierte Leistungen.	Agentur oder Fachspezialist	Deckt einen klar begrenzten Leistungsbedarf zielgerichtet ab.
Eine dauerhaft benötigte Leitungsfunktion soll langfristig besetzt werden und kann bis dahin intern abgedeckt werden.	Festanstellung	Sichert Kontinuität, ohne dass eine zusätzliche Übergangslösung erforderlich ist.

Die Lösungen schließen sich nicht grundsätzlich aus. Ein Quick Check kann zu einem Interim-Mandat führen, eine Agentur während eines Mandats spezialisierte Leistungen übernehmen und eine Festbesetzung parallel vorbereitet werden.

Entscheidend ist, welche Form der Unterstützung zur konkreten Unternehmenssituation passt – und ob dafür zusätzliche operative Führungsverantwortung erforderlich ist.

Person auswählen: Woran Sie den richtigen Interim Manager erkennen

Auftraggeber schätzen an Interim Managern vor allem Umsetzungs- und Führungsstärke (99 Prozent), Integrität und Commitment (94 Prozent) sowie Change-Management-Erfahrung (88 Prozent), so die AIMP-Studie 2026. Die Werte stammen aus der Kundenbefragung und beziehen sich auf den Interim-Markt insgesamt. Für die Unternehmenskommunikation lassen sich daraus sechs Prüffragen ableiten: [1]

1. Hat er Kommunikationsorganisationen tatsächlich geführt, mit eigenem Team, Budget und Agenturen?
2. Kennt er Ihre Situation aus eigener Erfahrung: Vakanz, Restrukturierung, Krise oder Neuaufbau?

3. Erkennt er schnell, was die Organisation bewegt, auch jenseits der offiziellen Kanäle?
4. Bringt er Konzepte in die Umsetzung, mit Verantwortung für das Ergebnis?
5. Spricht er unbequeme Befunde offen an?
6. Hinterlässt er eine Funktion, die nach seinem Ausscheiden eigenständig wirkt?

In einem Markt voller Profile zählen überprüfbare Nachweise: Welche operative Verantwortung wurde tatsächlich übernommen? Welche Entscheidungen wurden getroffen, welche Veränderungen umgesetzt und welche Ergebnisse sind dokumentiert? Aussagekräftige Business Cases, ein transparentes Vorgehensmodell und eigenständige Fachveröffentlichungen helfen, Erfahrung von bloßen Leistungsversprechen zu unterscheiden.

Mandat vereinbaren: Wie aus einem Auftrag wirksame Führungsverantwortung wird

Ist die Entscheidung für Interim Management gefallen und eine geeignete Führungskraft gefunden, kommt es auf die präzise Ausgestaltung des Mandats an. Welche Ergebnisse werden erwartet? Welche Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse erhält der Interim Manager? Welche Voraussetzungen muss das Unternehmen schaffen?

Gerade in der Unternehmenskommunikation ist diese Klärung entscheidend. Wer Veränderungsprozesse begleiten, Stakeholderinteressen zusammenführen oder eine Kommunikationsorganisation neu aufstellen soll, braucht mehr als eine Aufgabenliste: einen verbindlichen Auftrag, Zugang zu den relevanten Entscheidungen und realistische Erfolgskriterien.

Fünf Fragen helfen, aus dem Unterstützungsbedarf einen wirksamen Führungsauftrag zu machen.

Klärungsfrage	Worauf es in der Praxis ankommt
Was gehört zum Mandat und was nicht?	Auftrag, Prioritäten und Grenzen der Verantwortung verbindlich festlegen.
Welches Ergebnis wird erwartet?	Konkrete Veränderungen und realistische Zielzustände definieren.
Welche Verantwortung wird übertragen?	Entscheidungsbefugnisse, Ressourcen, Budget und Zugang zur Geschäftsführung klären.
Welche Interessen und Risiken sind zu berücksichtigen?	Stakeholder, Widerstände und sensible unternehmenspolitische Konstellationen berücksichtigen.

Wie werden Fortschritt und Erfolg überprüft?

Meilensteine, Wirkungsindikatoren, Reporting und Übergabe vereinbaren.

Besondere Aufmerksamkeit verdient die Frage nach dem tatsächlichen Handlungsspielraum. Wer eine Transformation kommunikativ steuern soll, muss frühzeitig in die relevanten Entscheidungsprozesse eingebunden sein. Wer eine Kommunikationsabteilung neu ausrichten soll, benötigt entsprechende Führungsbefugnisse. Und wer Vertrauen zwischen unterschiedlichen Stakeholdern wiederherstellen soll, braucht ein Mandat, das auch den offenen Umgang mit unbequemen Erkenntnissen erlaubt.

Ein Interim-Mandat kann nur so wirksam sein, wie sein Auftrag und seine Entscheidungsbefugnisse es zulassen.

Ebenso wichtig ist ein realistisches Erwartungsmanagement. Nicht jede Kommunikationsstörung lässt sich kurzfristig beheben. Vertrauen entsteht nicht auf Anordnung, und unge löste strategische Widersprüche verschwinden nicht durch bessere Botschaften. Ein professionell geklärtes Mandat unterscheidet deshalb zwischen kurzfristig erreichbaren Ergebnissen, längerfristigen Veränderungen und Grenzen des eigenen Einflusses.

Die Mandatsklärung ist damit mehr als eine vertragliche Vorbereitung. Sie ist bereits ein erster Beitrag zur Führungs- und Entscheidungsqualität des Unternehmens. Je klarer Problem, Ziel, Verantwortung und Erfolgskriterien definiert sind, desto schneller kann der Interim Manager wirksam werden – und desto geringer ist das Risiko, dass am Ende zwar viele Kommunikationsmaßnahmen umgesetzt wurden, die eigentliche Herausforderung aber ungelöst bleibt.

Teil V: Marktreport 2026/27

Der Interim-Markt in Zahlen

Der deutsche Interim-Markt stand 2025 nach den DDIM-Erhebungen unter Druck. Im Verlauf des Jahres 2026 zeigen sich Stabilisierungssignale: Die DDIM-Blitzumfrage vom August meldet mehr Interim Manager im Mandat und weitgehend stabile Tagessätze. Die Entwicklung bleibt jedoch uneinheitlich; belastbare Aussagen über den Teilmarkt Unternehmenskommunikation erlauben die Studien nicht. [4, 5]

Geschätztes Honorarvolumen Interim Management in Deutschland (Mrd. Euro; einschließlich Provideraufschlag)

2016	2020	2022	2023	2024	2025	2026 (Prognose)
1,55	1,9	2,5	2,7	2,63	2,47	2,4 bis 2,7

Quelle: DDIM-Marktstudie 2026, S. 4; historische Marktvolumenschätzungen und Prognosespanne für 2026. [4]

Die Schätzungen der Verbände weichen voneinander ab: DDIM beziffert den deutschen Markt 2025 auf 2,47 Milliarden Euro, AIMP auf rund 2,67 Milliarden Euro. Für die Zeitreihe wird deshalb durchgängig die DDIM-Reihe verwendet; die AIMP-Schätzung für DACH dient nur der regionalen Einordnung. [1, 4]

Kennzahl	Wert	Quelle
Geschätztes Marktvolumen DACH 2025	3,75 Mrd. €	AIMP 2026 [1]
Interim Manager in Deutschland – Prognose 2026	rund 12.500	DDIM 2026, S. 17 [4]
Ø Kunden-Tagessatz Deutschland 2025, netto, ggf. inkl. Provider-Marge, ohne Reisekosten	1.367 €	AIMP 2026, S. 24 [1]
Ø geplante Laufzeit aktueller Mandate, August 2026	10,3 Monate	DDIM-Blitzumfrage August 2026 [5]
Provideranfragen, die 2025 zum Projekt führten	33 %	AIMP 2026, S. 26 [1]

Interesse führt nicht automatisch zum Auftrag. Im zweiten Quartal 2026 bewerten 40 Prozent der 20 von Heuse befragten Provider das Kundeninteresse positiv, aber nur zehn Prozent die Abschlussbereitschaft. Das sind Anteile der Providerbewertungen, keine Kunden- oder Abschlussquoten. AIMP berichtet ergänzend, dass 2025 jede dritte Provideranfrage zum Projekt wurde. Bei nicht zustande gekommenen Besetzungen spielen interne Lösungen und Projektstopps eine größere Rolle als fehlende geeignete Kandidaten. [1, 3]

Veränderung prägt die Nachfrage. 78 Prozent der von Heuse befragten Interim Manager sehen Übergangs- und Transformationssituationen als entscheidenden Nachfragetreiber, 66 Prozent Führungslücken und Nachfolgeengpässe. Auch die abgeschlossenen Projekte zeigen den Veränderungsbedarf: 35 Prozent nennen Krise, Sanierung oder Restrukturierung als primären Einsatzgrund; bei 32 Prozent liegt der Einsatzschwerpunkt im Change Management. Die Werte zu Anlass und Schwerpunkt beantworten unterschiedliche Fragen und sind nicht zu addieren. [2]

Kommunikation ist eine zentrale Anforderung, aber kein gesondert vermessener Teilmarkt. Bei Heuse nennen 52 Prozent der Interim Manager Kommunikationsfähigkeit als besonders geforderte weiche Qualifikation im Projekt. Die Studien weisen den Markt für Interim-Unternehmenskommunikation jedoch nicht separat aus. Ein konkretes Marktvolumen oder Wachstumspotenzial lässt sich daraus nicht ableiten. [1, 2, 4]

Vertrauen prägt die Suche. Bei der Suche nach einem Interim Manager würden 83 Prozent der von AIMP befragten Kunden spezialisierte Provider einschalten, 67 Prozent ihr eigenes Netzwerk nutzen und neun Prozent über Plattformen suchen. Persönliche Zugänge dominieren damit die erklärten Suchpräferenzen. Mehrfachnennungen waren möglich; tatsächliche Vermittlungsanteile werden damit nicht gemessen. [1]

Stabilisierung im Jahresverlauf. In der DDIM-Blitzumfrage vom August 2026 befinden sich 68,7 Prozent der Befragten in einem Mandat; zu Jahresbeginn waren es rund 60 Prozent. Der Anteil aktiv Suchender sinkt von 31 auf 21,8 Prozent. Der durchschnittliche Tagessatz liegt mit 1.320 Euro nahezu auf dem zu Jahresbeginn prognostizierten Niveau von 1.317 Euro. „Im Mandat“ bezeichnet eine Momentaufnahme, keine Jahresauslastungsquote. [4, 5]

Unterschiedliche Planungshorizonte. Die durchschnittlich geplante Laufzeit aktueller Mandate beträgt in der DDIM-Blitzumfrage 10,3 Monate, der Median neun Monate. 40,5 Prozent der aktuellen Mandate sind auf höchstens sechs Monate angelegt. Die Laufzeitangaben beschreiben Planungen zum Befragungszeitpunkt, nicht die tatsächliche Dauer abgeschlossener Mandate. [5]

Zur Einordnung: Die Studien unterscheiden sich hinsichtlich Befragungsgruppen, Marktdefinitionen und Erhebungszeitpunkten. Marktvolumenschätzungen, Suchpräferenzen, tatsächliche Vermittlungswege und persönliche Einschätzungen sind daher nicht gleichzusetzen. Auch innerhalb einer Studie sind die jeweiligen Bezugsgrößen zu beachten. Prognosen sind gesondert gekennzeichnet. Die vorliegende Kurzfassung der DDIM-Blitzumfrage nennt keine Stichprobengröße. [1–5]

Fünf Empfehlungen für Entscheider

1. **Planen Sie die Kommunikation frühzeitig ein.** Binden Sie Kommunikationsverantwortliche ein, bevor das Veränderungsprogramm startet. So werden Stakeholderinteressen, Verständnishürden und mögliche Umsetzungsrisiken bereits bei der Planung berücksichtigt. So durchbrechen Sie das Transformationsparadox, bevor es wirkt.
2. Sichern Sie die Führungsfähigkeit bei einer Vakanz unverzüglich. Prüfen Sie, welche Risiken durch ausbleibende Entscheidungen, fehlende Abstimmung und unterbrochene Stakeholderbeziehungen entstehen.
3. **Ordnen Sie die Verantwortung eindeutig zu.** Die Kommunikation eines großen Vorhabens ist nicht gelöst, nur weil jemand sie zusätzlich übernommen hat.
4. **Behandeln Sie Kommunikation in Kostenprogrammen als Investition.** Prüfen Sie Kommunikationsbudgets anhand ihrer Wirkung, nicht nur der Kosten. Einsparungen sind sinnvoll, solange die für Orientierung, Vertrauen, Dialog und Steuerung notwendigen Fähigkeiten erhalten bleiben.
5. **Beginnen Sie mit einem Lagebild, wenn Sie unsicher sind.** Ein Quick Check liefert in wenigen Wochen eine belastbare Grundlage.

Über den Autor

Dr. Wolfgang Griepentrog ist Interim Executive für Unternehmenskommunikation, Marketing und Transformation. Seit 2008 übernimmt er in Unternehmen verschiedener Branchen Führungsverantwortung auf Zeit – bei Vakanzen, in Restrukturierungen und Krisen sowie beim Aufbau und bei der Neuausrichtung von Kommunikationsfunktionen. Sein Anspruch ist nicht nur, Kommunikation professionell zu gestalten, sondern sie als Führungsinstrument wirksam zu machen.

Was sein Profil unterscheidet, ist die Verbindung von systemischer Diagnose und operativer Führung: Er erkennt auch informelle Dynamiken und konkurrierende Deutungen, übersetzt sie in entscheidungsrelevante Handlungsmöglichkeiten, führt Teams und Maßnahmen in die Umsetzung und stärkt die Kommunikationsfähigkeit des Managements. Er leitete unter anderem Kommunikations- und Marketingfunktionen bei Brose und Lobbe; weitere Mandate führten ihn zu Unternehmen wie Schwarz Gruppe, Nestlé, Deutsche Bahn und GaVI.

Der promovierte Sprach- und Kommunikationswissenschaftler verbindet langjährige Führungserfahrung mit Kenntnissen kommunikationspsychologischer und systemischer Ansätze, darunter das Process Communication Model (PCM). Er ist Autor des Fachbuchs zur Due Diligence in der Unternehmenskommunikation und veröffentlicht regelmäßig in Fachmedien, z.B. im Praxishandbuch „Kommunikationsmanagement“. In seinem Blog Interimistics schreibt er über Führung, Kommunikation und Transformation.

Weitere Infos

[**100 Fragen und Antworten zum Interim Management**](#) für Planung, Auswahl und Steuerung eines Mandats.

[**Case Studies**](#) mit ausführlichen Praxisbeispielen.

Jetzt Kontakt aufnehmen: Ein Gespräch schafft Klarheit

Sie stehen vor einer umfangreichen Transformation?

Im vertraulichen Erstgespräch klären wir, welche Entscheidung jetzt ansteht: Braucht Ihr Unternehmen sofort Kommunikationsführung auf Zeit, zunächst eine belastbare Diagnose oder eine andere Form der Unterstützung? Sie erhalten eine erste Einschätzung zu Handlungsdruck, Mandatsrahmen und sinnvollem nächsten Schritt – ohne aufwendige Vorbereitung.

Dr. Wolfgang Griepentrog · [+49 177 823 75 81](tel:+491778237581) · wordvalues.de/kontakt · [LinkedIn](#)



Quellen

[1] Association of Interim Management Professionals (AIMP) (2026): AIMP-Marktstudie DACH 2026. Next Generation Interim Management. Erhebung: März–Mai 2026; 119 Kunden, 19 Provider/Sozietäten und 664 Interim Manager (je Frage abweichende Fallzahlen). Herangezogene Seiten: 7 (Suchpräferenzen), 10–13 (Kompetenzen und Change), 22–27 (Markt, Tagessätze, Besetzungen), 34–35 (Funktionen).

[2] Heuse Interim / Ludwig Heuse GmbH (2026): Interim Management-Marktgeschehen 2025. Studie 2026 zur D-A-CH-Region. Erhebung: 707 Interim Manager; projektbezogene Auswertung n = 576. Herangezogene Seiten: 14 (Einsatzgründe), 18 (Onboarding), 19 (Kommunikationsfähigkeit), 29 (Nachfragetreiber).

[3] Heuse Interim / Ludwig Heuse GmbH (2026): Interim Management-Konjunkturlage. 2. Quartal 2026; Prognose Q3 2026. August 2026. Befragung von 20 Führungskräften aus Interim-Management-Providern der D-A-CH-Region. Herangezogene Seiten: 2 (Kundeninteresse), 3 (Abschlussbereitschaft), 5 (Prognose).

[4] Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (DDIM) (2026): DDIM-Marktstudie 2026. Interim Management in Deutschland. Stand: 17. März 2026. Online-Befragung von knapp 800 Interim Managern und 28 Providern; Erhebungen Dezember 2025 bis Januar 2026. Herangezogene Seiten: 4 (Marktvolumen), 12 und 17 (Tagessätze und Eckdaten), 30 (Mandatsstatus).

[5] Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (DDIM) (2026): Interim-Management-Markt zeigt sich stabil: DDIM Blitzumfrage liefert positive Signale. Pressemitteilung, September 2026; Befragung Ende August 2026. Verwendete Angaben: Mandatsstatus, Tagessätze, geplante Mandatslaufzeiten und Marktstimmung. Die vorliegende Kurzfassung nennt keine Stichprobengröße. https://ddim.de/wp-content/uploads/2026/09/PM_DDIM_Blitzumfrage_2026_final.pdf

[6] Griepentrog, Wolfgang (2025): Interim Management in Kommunikation & Marketing. In: Piwinger, Manfred et al. (Hrsg.), Kommunikationsmanagement. Luchterhand, Ergänzungslieferung Dezember 2025, Kap. 2.121.

[7] Griepentrog, Wolfgang (2026): Der ROI eines Interim Managers: Wertbeitrag von Kommunikation, Change und Stakeholder Relations entlang der Wirkungsstufen. Interimistics / WordsValues. <https://wordvalues.de/der-roi-eines-interim-managers/> (abgerufen am 25. Oktober 2026).

[8] Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) / Internationaler Controller Verein (ICV): Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling. Siehe hierzu: Pollmann, Rainer: Die Wirkungsstufen der Kommunikation. Bezugsrahmen und Steuerungsmodell. In: Piwinger,

Manfred et al. (Hrsg.), Kommunikationsmanagement. Luchterhand, Ergänzungslieferung Oktober 2015, Beitrag 4.45

[9] Prosci: Best Practices in Change Management. Prosci identifiziert häufige und offene Kommunikation in seiner internationalen Benchmarking-Forschung als einen der zentralen Erfolgsfaktoren von Veränderungsvorhaben. In der 12. Ausgabe der Studie “Best Practices in Change Management” (August 2026) steht sie auf Rang vier der von Change-Praktikern genannten Erfolgsbeiträge. Entscheidend sind neben der Häufigkeit insbesondere Konsistenz, Transparenz und die passenden Absender.

[10] McKinsey & Company: How to beat the transformation odds (2015). Siehe auch: How the implementation of organizational change is evolving (2018) über eine Veränderungsinitiative mit einer digitalen Lösung. Sie beschreibt einen Zusammenhang zwischen Transformationserfolg und Kommunikation.

[11] Griepentrog, Wolfgang (2026): Framing und Deframing in der Unternehmenskommunikation. In: Kommunikationsmanagement. Luchterhand, Ausgabe September 2026, Kap. 5.155.

© Dr. Wolfgang Griepentrog, WordsValues. Whitepaper 2026/2027, Stand Oktober 2026.